11 | CTO要给自己找backup

2021-11-09 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹
时长 08:10 大小 7.49M

极客时间：我听到很多人都说你会特别 Care 找替身，找 backup 这事。

张雪峰：先说一点：backup 这事，指的不是替身，而是替换或超越。首先，我自己必须以身作则，否则自己老在这位置上不挪窝是不行的，这样哪有后浪出头的机会？说到招人，你首先要招自己的 backup，先别去招你汇报线，别去想要蚕食多少业务，虽然大家都想把地盘做大。

领资料

这是管理层的职责，很多人是抵触，甚至明知道老板在暗示他找 backup，他是坚决抵触的，就感觉自己位子不稳了。

我跟 HR 规划过我的 backup，我也跟几个同事说过几次，当然不是跟所有人都说，怕引起大家的不满。我自己第一级的 backup，其实并不是我认为最有潜力，或者最完美的，反而

是在职级稍微低一点的中层，在这一层的年轻人，包括以前从交大出来的老员工，我反而是最看重的。还有就是第三层，更年轻的、接近 95 后也有我特别看重的。

我的这些 backup 里面，第一级 backup 说白了还是老气了一点，他们的能力、视野是够的，影响力也够，但是冲劲不足。第二梯队呢石佳宁（离开前负责中台技术团队）是首选，其实我是把石佳宁作为接班人培养的，他有这个综合能力，而且饿了么的业务他几乎都做过，除了 APP 没做过，物流没直接做过，但他和物流交互很多，他也很熟那一块。

再下面一层级就是工程师上面的直线 Leader，一线 Leader 里面也有我特别看好的，接近 95 后的，可惜不少去了拼多多。这一梯队中，首选就是许红涛（先后负责商户开放平台、企业订餐），后来我推荐他去一家朋友的独角兽公司，朋友是圈内老炮，眼界非常高，但自从和红涛聊过一次，就特别欣赏他，虽然之后知道红涛想创业，但直至今日还给他留着位置，期待红涛回心转意，哎，我都不知道自己更希望红涛创业成功呢还是不成功（笑）？

极客时间：你选 backup 的标准是什么？

张雪峰：人品这些基本的我先不谈，我首看的是潜力。第二个看是否在业务做过，这很重要，也就是说你今后做 CTO 一定要在业务线做过，当然懂一点基础设施更好。因为我自己职业生涯是先做业务，再回过去搞基础的东西。

极客时间：你认为什么是有潜力？

张雪峰：我认为的潜力（不等于天赋、能力、努力），就是“拔苗”试一试，假如你给一个人更高的职级，或者给了更大的 Scope（领域），他最后搞定了，那就是有潜力。虽然大家都说看人要准、要有一定前瞻，但这个准和前瞻很难，除了受个人喜好甚至偏爱的影响，还有是否 Match 的更大挑战。这个类似幸存者偏差，大家往往很难理解为何常规认为的 Better/Best 输给了 Worse/Worst，适者生存、物竞天择才是这个世界不变的规律。

当然我说的“拔苗”有一点冒险，因为你只能试。我们其实也试过很多同学，就是拔一下，如果做成了，那晋升就水到渠成。

但也有另一种情况，有些同学可能我开始感觉他不是那么有潜力，但是有别的事情证明他有潜力，比如说 P7 岗位要晋升 P8，要待两年才有资格，但有同学入职半年就提名了，最

后还晋升成功，说明可能是我们没看到这颗“金子”，这种情况就是通过不常规的晋升看到一个人有潜力。

正常晋升就是干两年正常晋升，再干三年再晋升，这种就是 Normal，这种我认为不能叫有潜力。

所以我说的能做 backup 不是按部就班过来的，而真的是我们拔了一下，结果他不负我们所望，还有一种就是你开始看走眼，但晋升成功的，这两类都是有潜力。但按部就班的我认为不是有潜力的。可能不够抽象，但我就是这么来看且实践的。

极客时间：backup 必须要设定几层吗？我可以这么理解吗？

张雪峰：也不是，我永远是看潜力。就是说第一位是看潜力，第二是要做过业务，基本这两点过了，其他什么技术、视野，这些都可以锻炼的，因为有潜力，我相信他就有视野，我也不看他什么背景。

潜力的表现还有一个是你要笃定，你自己要自信，然后眼光要准，你愿意跟这家公司走下去，不是说因为感情的原因，而是你看好这家公司，有眼光也是体现潜力的一种。眼光不一定 CEO 才有，有些人职级很高，但他没有眼光，就是守着这一块地，所以潜力也包括眼光。很多冉冉之星都是从基层做起来的，所以，做过业务很重要，要经过锻炼甚至磨练。在饿了么技术团队，我印象中，没有比石佳宁受过更多业务磨炼的同学了。

其实我不太建议校招生直接去做中间件这些东西，或者做工程算法（AI 算法除外），他们还是要去业务团队先磨练一下。

极客时间：刚你说到接近 95 后的 backup，你会不会觉得 95 后或者更年轻的同学，虽然有潜力，但是可能不够沉稳，或者说比较急躁呢？

张雪峰：还好，还是要看人。我规划的第二、第三代 backup，都是比较沉稳的，因为第一、他们经过业务线的考验；二、他们有潜力；三、情商也还可以。沉稳不沉稳这个跟职级无关，跟年龄是有一定关系，但过于沉稳可能就少了锐气，我认为人大概率到了 40 岁以后，确实锐气锐减，有锐气的很少，创业除外。

像左耳朵耗子是一个，还有涛思数据的陶建辉，我本来想请他来给同学们做讲座，讲一讲 50 岁还能做程序员的话题，为了让大家对饿了么能够更有黏度。但他们这种人很少，大部分到了 40 岁，雄心壮志就少了。要么就是还房贷苟着，要么就是自己出来再冲一把，因为到 45 岁你基本没机会了，到 65 岁就要退休了，这一辈子可能都没机会了。

极客时间：这是你对 backup 的理解，对他们有一些评价标准或者要求，那再往下一层，那对于普通工程师来说，你觉得一个称得上优秀的工程师要有什么特质呢？

张雪峰：我认为一个优秀的工程师必须得纯粹，不要有杂念。“纯粹”这个词怎么解释呢？就是要专心把自己这块事情做好，尽量做扎实，自己尽全力，不过多关注利益。因为有些同学他做事情是有一些想法的，人总有欲望，要么是为了名，要么为了利，要么就是地盘扩大。所以要做到纯粹，就是要没有杂念，或者没有那种显性的杂念，非常难。

我前面也说过，老员工薪水很低，但他们也没有什么抱怨，就是把事做好。比如说兰建刚，一开始我只是给到高级经理，后来是通过晋升，到总监，再到高级总监，高级总监他还差一点没晋升过，因为建刚演讲简直一塌糊涂（笑），后来是我跟 Mark 好说歹说，我说这个你必须让他过，后来才勉强过了（要放在阿里晋升场，这几乎是不可能的事），但建刚自己倒无所谓，他团队好多技术强、够纯粹同学，都对晋升无所谓，我也无语。

换句话说啊，对于你在意、喜欢的事（自由、开放、洁癖、架构等），极度有所谓，对于你不在意的东西，极度无所谓。

人人心中都想追求完美，但有时候因为你对其他事情有欲望，就可能分心了，有时心里会敲锣打鼓，比如出故障的时候，你可能会想，到底应该选什么，是甩锅保命，还是承担责任？很多时候，故障能看出一个团队和一个人的担当。对技术同学来说，勇于承担责任也是一种纯粹，只要是我负责的、我在意的事情，出了问题一心去解决就好。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 11 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 10 | 管理的不足：不团建，管理不到毛细血管

下一篇 12 | CTO的艰难时刻：差点引咎辞职

精选留言 (4)

写留言

侯建坡
2021-11-16

说的很实在，做什么事儿，都要有担当。

薄荷小姐
2021-11-15

对于你在意、喜欢的事（自由、开放、洁癖、架构等），极度有所谓，对于你不在意的东西，极度无所谓。
金句

yanger2004
2021-11-15

纯粹的品质太重要了

dog_brother

2021-11-15

如果没有backup，团队很容易散